



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

4º GADE

**TRABAJO FIN DE GRADO
Mención en marketing**

**El Marketing en el sector del calzado: El caso de
Pikolinos**

**Marketing in the footwear sector: The case of
Pikolinos**

AUTOR MANUEL ANGULO RODRIGUEZ

DIRECTORA MARÍA DEL MAR GARCÍA DE LOS SALMONES

FECHA 03/12/2019

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 3 |
| 2. EL SECTOR DEL CALZADO | 4 |
| 2.1. PRINCIPALES DATOS DEL SECTOR | 4 |
| 2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENÉRICO..... | 6 |
| 2.3. PRINCIPALES MARCAS EN ESPAÑA | 9 |
| 3. CASO DE ESTUDIO: PIKOLINOS | 12 |
| 3.1. ORIGEN DE LA EMPRESA | 12 |
| 3.2. RECURSOS Y CAPACIDADES | 14 |
| 3.3. POSICIONAMIENTO COMPETITIVO | 15 |
| 3.4. PLAN DE PRODUCTO | 19 |
| 3.5. PLAN DE PRECIO | 23 |
| 3.6. PLAN DE DISTRIBUCIÓN | 24 |
| 3.7. PLAN DE COMUNICACIÓN | 26 |
| 4. CONCLUSIONES..... | 27 |
| 5. BIBLIOGRAFÍA | 29 |

1. INTRODUCCIÓN

El sector del calzado ha evolucionado con el paso de los años y es interesante conocer cómo han actuado ciertas marcas ante los cambios en el sector y entorno para adquirir notoriedad y relevancia en el mercado. Queremos prestar especial atención al caso de la marca española Pikolinos. Se trata de una empresa del sector textil que lleva varios años en funcionamiento. Su origen se remonta a 1984, fundada por el actual presidente D. Juan Perán Ramos en Elche, Alicante, donde se encuentran las actuales oficinas centrales y el centro de logística a nivel internacional. Dentro del ámbito textil en el que opera Pikolinos, su principal producto es el calzado, siendo el material en su totalidad 100% piel de vacuno, lo que lo convierte en un producto de alta calidad. No obstante, también apuesta por la venta de otros productos como bolsos y complementos.

Uno de los puntos que diferencia a Pikolinos del resto de calzados es su diseño innovador y personal junto a su comodidad y el hecho de que estén elaborados con pieles naturales. Esta empresa se ha expandido internacionalmente por la Unión Europea (Francia, Alemania, Italia, Bélgica y Portugal) y por los Estados Unidos y cuenta actualmente con 28 tiendas oficiales en España (solo una en Cantabria).

Por todos estos motivos observamos cómo la empresa se ha mantenido con una fuerte posición en el mercado del calzado, por lo que es un caso interesante de estudio. No obstante, consideramos que existen ciertos problemas a resolver que se analizarán en el presente TFG y se intentará dar respuesta:

- Uno de los principales problemas de esta marca es su escasa notoriedad por parte de los consumidores habituales de calzado, siendo poco conocida entre la mayoría.
- Este tipo de calzado, al ser elaborado con pieles, puede ser menos adecuado en ciertas zonas de España, como en el norte por su clima húmedo y de constantes precipitaciones.
- Pikolinos, comercializa otros tipos de productos (bolsos, fulares, etc.). No obstante, es interesante analizar si realmente son una fuente de ingresos rentables y si la estrategia que siguen es adecuada, o si se pudiera plantear una nueva estrategia para mejorar su venta.

Estos son solo algunos motivos que es interesante tener en cuenta para analizar el marketing aplicado por esta empresa y poder replantear ciertas estrategias en función de las variables del marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación). En particular, se dará una especial importancia en este trabajo a la estrategia de venta seguida en Cantabria.

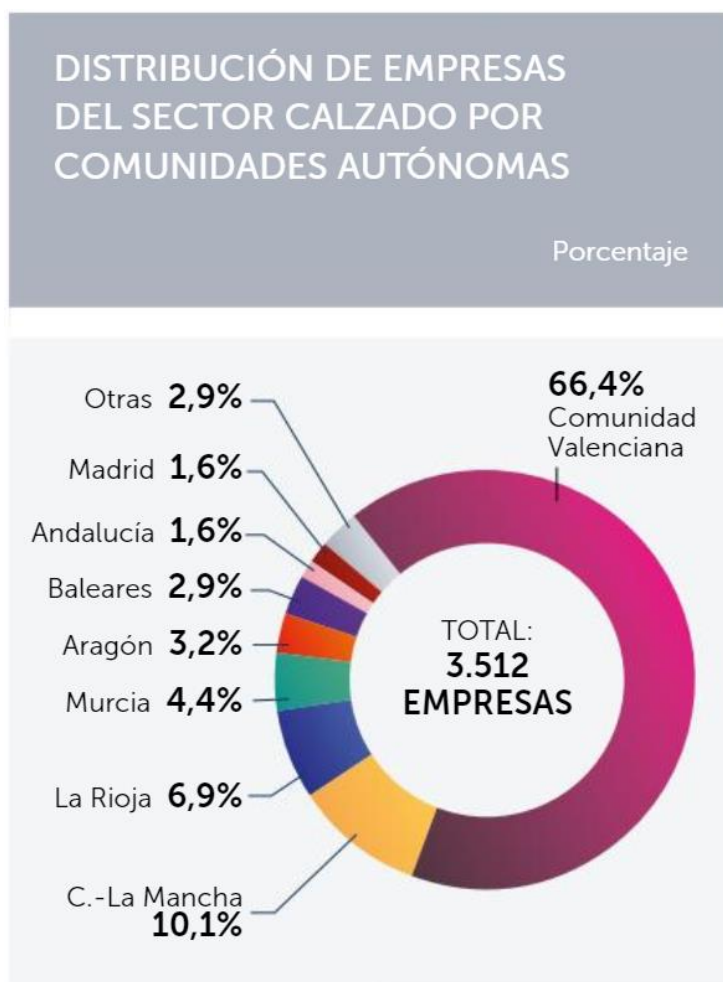
La estructura a seguir se dividirá en dos partes principales. La primera parte será un análisis completo del sector de calzado que incluye los principales datos del sector, un análisis del entorno genérico y las principales marcas de calzado en España. La segunda parte estará enfocada en la empresa Pikolinos remontándonos a su origen, recursos y capacidades de los que dispone y posicionamiento competitivo además del plan de acción que planteamos para cada una de las variables del marketing mix. El TFG finalizará con unas conclusiones sobre la empresa.

2. EL SECTOR DEL CALZADO

2.1. PRINCIPALES DATOS DEL SECTOR

Para hablar del sector del calzado en la actualidad debemos remontarnos a sus comienzos en España. Los primeros datos significativos de la industria se dan a mediados del siglo XIX en Alicante, más concretamente en la comarca del Medio Vinalopó; más adelante se extendería por toda la Comunidad Valenciana. Por tanto, actualmente el foco del sector del calzado en España se encuentra en esta región, concretamente el 66,4% de las 3512 empresas que había en España en 2017, siendo los principales clústeres Elche y Elda (Véase Gráfico 1). A día de hoy, el sector del calzado ha podido resistir a la desindustrialización y a la crisis económica gracias a la búsqueda de nuevos clientes y a la amplia oferta de calzado.

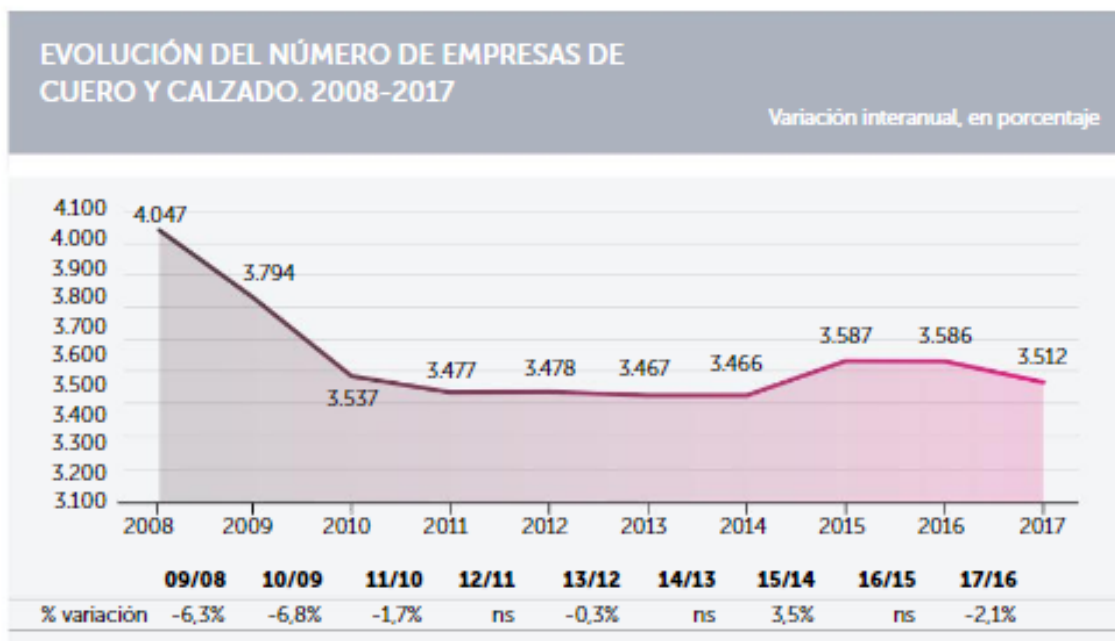
Gráfico 1: Distribución de empresas del sector del calzado por CCAA (2017)



Fuente: DBK Informa

A partir del año 2008 el número de empresas del sector descendió drásticamente, pasando de una cifra de 4000 empresas a casi 3400 en 2011. Este descenso coincide con el comienzo de la crisis en España. Durante los cuatro años siguientes estas cifras se mantienen estables. En el 2015, el número de empresas empieza a incrementarse a la vez que ocurre la salida de la crisis.

Gráfico 2: Evolución número de empresas cuero/calzado 2008-2017



Fuente: DBK Informa

Entre 1994 y 1999 las tendencias exportadoras se incrementaron gracias a la devaluación de la peseta, lo que mejoró la competitividad del calzado español en el mercado exterior. Desde entonces, las exportaciones han sido el principal motor de la industria. Cerca de dos tercios de la producción en 2001 se destinaban a la exportación, siendo el principal producto el calzado de señora, más específicamente el fabricado con cuero. Los destinos más importantes para la exportación en Europa eran Francia y Alemania; mientras que fuera de Europa el foco de exportación era EE. UU. como podemos apreciar en la Tabla 1.

Aunque el año 2000 estuvo marcado por buenas cifras en la producción de calzado, hubo dos hechos de gran relevancia relacionados con la globalización que afectaron negativamente al sector. El primero fue el caso de China, mediante su oferta de productos con precios muy competitivos provocó una crisis en la industria del calzado. La globalización provocó la apertura de los mercados y la reducción de barreras a la hora de comercializar. Además, en el 2005 China ingresó en la OMC, lo que facilitó el comercio de sus productos con el resto de los países miembros. El segundo hecho fue la estrategia que empezaron a implantar empresas americanas, y posteriormente, europeas, desplazando la producción a países de Asia donde el salario era inferior. De esta forma, abarataban costes deslocalizando la producción y obtenían ventajas competitivas respecto a aquellas empresas que no realizaban esta práctica.

Tabla1: Exportaciones del calzado español 2001

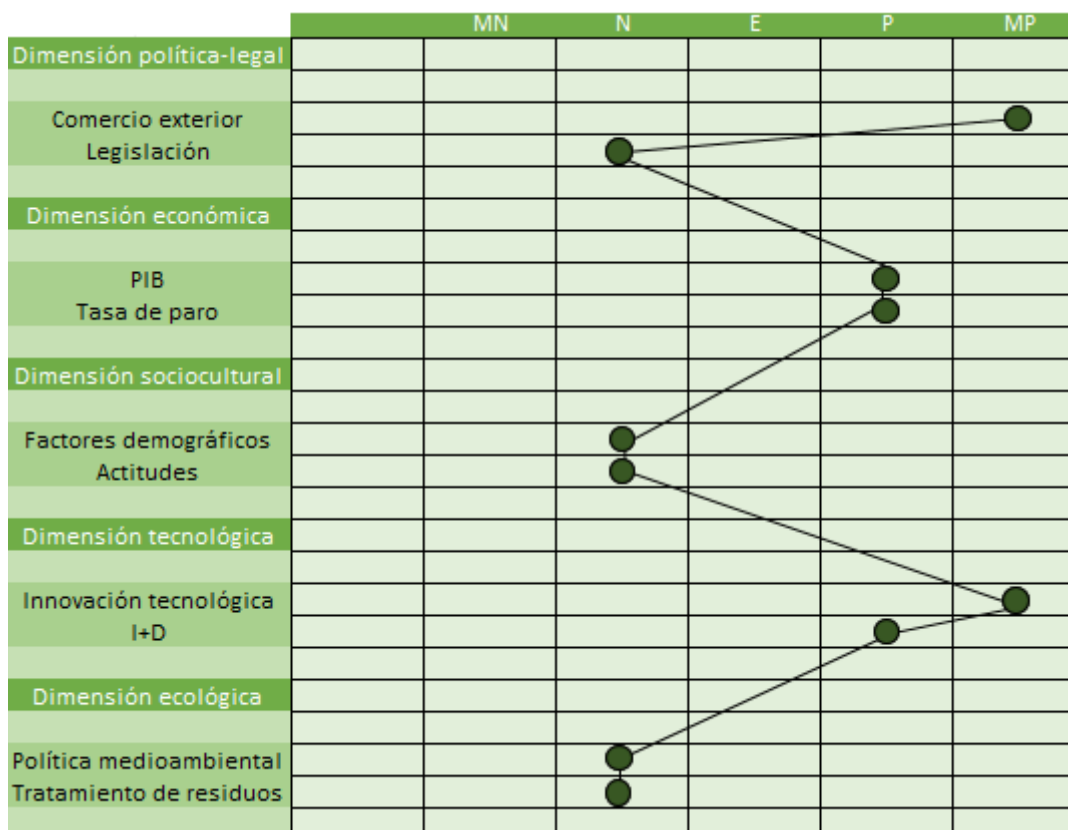
| DESTINO | Pares | % s/Total | Euros | % s/Total | Euros/par |
|----------------|--------|-----------|----------|-----------|-----------|
| Francia | 26,88 | 18,80 | 410,127 | 19,51 | 15,26 |
| Alemania | 25,49 | 17,83 | 292,701 | 13,93 | 11,48 |
| Reino Unido | 23,40 | 16,37 | 261,108 | 12,42 | 11,16 |
| Estados Unidos | 14,86 | 10,39 | 304,572 | 14,49 | 20,50 |
| Portugal | 9,23 | 6,46 | 127,951 | 6,09 | 13,86 |
| Italia | 7,00 | 4,90 | 85,389 | 4,06 | 12,20 |
| Países Bajos | 4,15 | 2,90 | 80,959 | 3,85 | 19,51 |
| Bélgica | 3,71 | 2,59 | 65,019 | 3,09 | 17,53 |
| Grecia | 2,78 | 1,94 | 38,216 | 1,82 | 13,75 |
| Resto Países | 25,48 | 17,82 | 435,576 | 20,73 | 17,09 |
| Total | 142,98 | 100,00 | 2.101,62 | 100,00 | 14,70 |

Fuente: Departamento de Aduanas e II.EE., FICE y elaboración y Universidad de Alicante

2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENÉRICO

Para conocer que oportunidades y amenazas afectan al sector del calzado, realizaremos un análisis del entorno general mediante un gráfico Pestel, con el que escogeremos una serie de variables clave dentro de las siguientes dimensiones: política-legal, económica, sociocultural, tecnológica y ecológica. El nivel del análisis será nacional, ya que más adelante hablaremos del caso Pikolinos y su sede además de sus principales tiendas se encuentran en España. Las variables del gráfico Pestel serán puntuadas de “muy negativa” (MN) a “muy positiva” (MP) siendo el punto intermedio el “equilibrio” (E). Debemos tener en cuenta que esta es una valoración subjetiva que puede variar en función de la persona que realice el análisis y en el tipo de sector estudiado. Seguido del gráfico, hemos realizado una explicación detallada de cada una de las variables elegidas a analizar.

Tabla 2: Análisis Pestel del entorno genérico



Fuente: Elaboración propia

- **Dimensión política-legal:** El comercio exterior afecta muy positivamente al sector del calzado, ya que como hemos comentado en el apartado de los principales datos del sector, este opera en gran medida mediante exportaciones. No obstante, el comercio exterior se puede ver afectado por barreras legales como los aranceles. Un ejemplo es el caso de Japón, que aplica desde 1986 un sistema de contingentes arancelarios para proteger a la industria del cuero y del calzado (Bibliografía). Junto a Japón existen otros casos de barreras como Rusia (requisitos técnicos y evaluación de conformidad) y Turquía (control aduanero). Respecto al ámbito nacional, no existe un número excesivo de políticas o leyes que afecte o restrinja al sector de calzado. La política más remarcable según el BOE es que si el destino del calzado es el consumo interno en España, el producto debe disponer de una etiqueta con las siguientes características: identificación del fabricante (número de registro industrial, nombre, domicilio...), composición de las partes fundamentales del calzado, sistema de fijación del piso e indicación de que está fabricado en España.
- **Dimensión económica:** El calzado como subsector de la moda realiza una aportación considerable al PIB. En 2017 el sector de la moda aportó casi el 3% del PIB español, por lo que afecta positivamente ya que se demuestra su dinamismo como motor de crecimiento de la economía española. (modaes, 2018). La tasa de paro se ha reducido los últimos años; esto incide positivamente ya que, al disponer de un salario, las personas pueden permitirse

adquirir más calzado del necesario. Además, no solo incide a nivel de ingresos, sino también a nivel del propio empleo del sector que ha aumentado después de la crisis, como se observa en el Gráfico 3.

Gráfico 3: Evolución del empleo en la industria del calzado



Fuente: modaes.es

- Dimensión sociocultural: Los factores demográficos pueden afectar negativamente al sector. En los últimos años se han producido cambios en la formación de familias (reduciéndose el número de integrantes) y, por tanto, se reduce el consumo de calzado. Las actitudes de consumo igualmente tienen un efecto negativo; esto es observable en el sexo del individuo que adquiere el producto, los hombres a priori son propensos a comprar menos calzado que las mujeres. Además, en la actualidad se ha producido un cambio observable en las tendencias del calzado tanto en hombres como en mujeres; es el cambio del zapato formal por la deportiva. Esto es debido a que la mayoría de las personas buscan antes la comodidad que la elegancia a la hora de vestir.
- Dimensión tecnológica: La innovación tecnológica aporta beneficios tales como mejora de la calidad del producto, reducción de costes y del tiempo de fabricación; por lo que afirmamos que afecta muy positivamente al sector del calzado. Junto a la innovación tecnológica, es importante prestar atención al efecto positivo que tiene el I+D en este sector, ya que gracias a ello se llega a conocer más en profundidad cual es la demanda deseada del consumidor y para mantener un alto nivel de calidad del calzado

- Dimensión ecológica: Ciertas políticas medioambientales pueden afectar negativamente al sector del calzado ya que pueden provocar barreras, por ejemplo, en el proceso de producción el uso restringido de materias primas cuya composición puede ser peligrosa para el medioambiente. El tratamiento de residuos también afecta negativamente, al provocar la sustitución de materiales, modificación de equipos, de procesos productivos y la búsqueda de nuevos productos.

2.3. PRINCIPALES MARCAS EN ESPAÑA

En este apartado vamos a detallar cuáles son las cinco principales marcas de calzado español por facturación sin contar con Pikolinos (aunque haremos alguna breve referencia) señalando el tipo de producto que ofrecen, a que segmento de clientes está dirigido y el origen de dichas marcas.

Las marcas ordenadas de mayor a menor facturación son las siguientes: Joma, Pikolinos, Calzados Pablo, Antonio Morón de Blas y Blanco Aldomar. En este apartado como ya hemos mencionado no entraremos en detalle con la marca Pikolinos ya que hablaremos de ella en el siguiente apartado. Cabe destacar que Pikolinos se ha mantenido en la segunda posición respecto el año pasado con una facturación total de 11.064.956 € (Tabla 3).

Tabla 3: Ranking de Empresas del sector Fabricación de calzado año 2017

| Ranking Sectorial de Empresas Sector CNAE: (1520) Fabricación de calzado(1.290 Resultados) | | | | | |
|---|----------------------|--|--|--|-------------------------|
| Filtros activos: | | Sector: Fabricación de calzado quitar filtro | | | |
| Posición Sector | Evolución Posiciones | Nombre de la empresa > <input type="text" value="Buscar por nombre"/> | Facturación (€) <input type="text" value="Seleccionar..."/> | Provincia <input type="text" value="Seleccionar..."/> | |
| 1 | 0 ➡ | JOMA SPORT SA | 167.367.791 | Toledo | Ver más |
| 2 | 0 ➡ | PIKOLINO'S INTERCONTINENTAL SA | 110.649.516 | Alicante | Ver más |
| 3 | 0 ➡ | CALZADOS PABLO SL | 44.350.609 | Toledo | Ver más |
| 4 | 1 ⬆ | ANTONIO MORON DE BLAS SL | 42.298.190 | La Rioja | Ver más |
| 5 | 1 ⬇ | BLANCO ALDOMAR SL | 40.153.001 | Albacete | Ver más |

Fuente: eleconomista.es

Joma®



Joma es una marca de calzado y ropa deportiva (también trabaja con algunos complementos) cuyo actual presidente y fundador es Fructuoso López. Se fundó en 1965 con solo 8 miembros en Portillo de Toledo, los cuales estaban enfocados en la elaboración de zapatillas deportivas de forma artesanal, especialmente para el atletismo. En 1967 se establecieron oficialmente como una sociedad anónima y pasaron a tener 20 trabajadores, trasladándose a una fábrica de 500 metros cuadrados y diseñando lo que sería su primer logotipo. A finales de los 80, Joma dio el gran salto en el fútbol al patrocinar a dos estrellas de este deporte: Martín Vázquez del Real Madrid, y a Francisco del Sevilla. Desde entonces, la marca se empezó a extender por otros países como EE. UU., Brasil, México... y a otros deportes como el baloncesto y el pádel. Actualmente Joma está en el puesto número uno en la facturación de calzado en España con un total de 167.367.791€, siendo el principal producto el calzado para fútbol. Cabe destacar que a lo largo de la historia esta empresa se ha caracterizado por ser la patrocinadora de numerosos eventos y equipos deportivos lo que le ha permitido expandirse y darse a conocer fuera de España.



Calzados Pablo, más conocido como Pablosky, es una marca de calzado infantil y juvenil. La marca se crea en 1969 por Juan Pablo Martín-Caro en Toledo, aunque actualmente está dirigida por Santos y Jesús Martín Caro de la segunda generación Caro. En 1990 se comienza a fabricar el calzado para niños en Villena y empiezan a expandirse en el mercado internacional (actualmente opera en 40 países). Ya en 2014 se convierte en una de las marcas líderes de calzado infantil y juvenil en el mercado internacional. El éxito de la marca se debe al sistema creado por la misma, Pablosky System, una tecnología basada en la elaboración del calzado utilizando para el exterior piel bovina, forro interior absorbente inTech, protector de talones y punteras, plantilla secante y antibacteriana, y suela de goma antideslizante. Se sitúa como la tercera marca de calzado español gracias a una facturación de 44.350.609€.



Grupo Morón, marca de origen riojano, está formado por cuatro patentes internacionales y doce marcas registradas y se dedica a la seguridad y protección (plantillas, forros, microfibras...) y a las innovaciones textiles. El grupo se consolida en 1996, siendo su fundador Antonio Morón; está actualmente dirigida por sus hijos José Antonio y Diego Morón. Su éxito se debe a la constante innovación y desarrollo de materiales textiles (hidrófugos, ortopédicos, transpirables...) y a la gran inversión realizada. Una de las fortalezas que hace especial a la marca es que trabajan con tecnología Nanoflash lo que les permite fabricar elementos de poliuretano en capas delgadas y muy detalladas, consiguiendo textiles reforzados y una mayor resistencia y sin costuras. De esta manera consigue el cuarto lugar en el ranking con una facturación de 44.298.190€.



La familia Blanco Aldomar fundó la empresa de calzado Magnanni. Esta marca se dedica a la comercialización únicamente de calzado de lujo de caballero, exportando casi la totalidad de la producción al extranjero (nueve de cada diez pares se quedan aquí en España). De origen manchego, Magnanni se funda en 1954 por Sebastián Blanco. A su muerte en 1992, toma el relevo su hijo Pascual, el actual director de la empresa. Una de las grandes apuestas en el extranjero ha sido EE. UU., el cuál aporta entre el 35% y 40% de las ventas totales. La clave del éxito de Magnanni ha sido el convertirse en la competencia de otras marcas de calzado de lujo italiano como Prada, Salvatore Ferragamo o Gucci, llevando el producto a las mejores tiendas del mundo y a las grandes ferias de moda. El calzado es de una alta calidad, por lo que su precio es elevado (llegando a alcanzar algunas referencias los 4000 dólares). El sistema de producción se basa en "construcción boloñesa" que hace que cada zapato resulte tan ligero como un guante. Sus artesanos crean una especie de bolsa de piel de ternera que enfunda al pie como un calcetín: a partir de ahí hacen el montaje del zapato, cosido a mano y hecho con las mejores pieles disponibles, en general italianas o francesas. Tan o más importante es su sistema de tintado, secreto, que hace que sus zapatos tengan una grana durabilidad y matices de color muy propios. (Barciela, 2017). Por todos estos motivos, y a pesar de vender la mayoría de su producción al extranjero, Magnanni se sitúa con el quinto lugar en el ranking de calzado español, con una facturación de 40.153.001€.

Como conclusión en este apartado, hemos podido comprobar que las cinco primeras marcas tienen una gran facturación al año habiendo una gran diferencia entre las tres primeras de casi 50.000.000€ de diferencia. Cada marca es especial y única (calzado deportivo, de cuero, para niños y de lujo) lo que ha sido clave en el éxito para la marca. Además, las cinco marcas llevan mucho tiempo en el mercado, otro factor de gran importancia a tener en cuenta

3. CASO DE ESTUDIO: PIKOLINOS

Analizando el origen, recursos, capacidades y posicionamiento competitivo de la empresa podremos conocer más a fondo cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Esto nos ayudará a distinguir que estrategias utiliza Pikolinos en su plan de marketing mix con el fin de proponer ideas de mejora de las mismas.

3.1. ORIGEN DE LA EMPRESA

En este apartado vamos a comentar el nacimiento de la marca Pikolinos, junto a su trayectoria y evolución con el paso de los años. De esta forma podremos conocer que ventajas competitivas adquiere la marca a lo largo del tiempo que la diferencian del resto de las marcas.

En la actualidad Pikolinos es una empresa referente en el sector del calzado en España. Es parte de Grupo Pikolinos, un conjunto de empresas relacionadas con los complementos y el calzado. La empresa fue constituida en 1984 por D. Juan Perán Ramos en Elche (Alicante) con el principal objetivo de ofrecer un producto basado en el diseño, la calidad y originalidad.

En 1989 se recibieron los primeros pedidos internacionales, dando lugar a la internacionalización de Pikolinos. Estas tendencias exportadoras dieron buenos resultados, siendo Francia el principal foco de exportación. Haciendo referencia al apartado 2.1 principales datos del sector, observamos que no es una coincidencia que Francia fuese el país piloto para la exportación de Pikolinos, ya que hasta 2001 lo fue para todo el calzado español. Lo que al principio fue una prueba, se terminó convirtiendo el principal eje de las ventas de la marca. El ochenta por ciento de la producción en la actualidad está destinada a la exportación, siendo los países más importantes EE. UU., Francia, Alemania, Italia y Rusia entre otros.

En 1996 se construyen las oficinas centrales y el centro logístico a nivel internacional en Elche Parque Empresarial. (Pikostore S.L.U.)

Juan Perán para completar su modelo de negocio crea en el año 2000 su propia fábrica en Elche bajo el nombre de Vabene. Dos años después, comienza el proyecto retail con la primera tienda Pikolinos, que consistía en un formato de tienda-museo para crear una oferta a todos los turistas que llegaban a la zona.



S.L.U.)

Comienza la iniciativa Pies Cuadrados en 2006, con el objetivo de integrar dentro del Grupo una planta de producción especializada en el acabado y tratamiento de las pieles para garantizar la calidad de cada una de las pieles que se usan en los procesos de producción. También se inauguran la oficinas y almacén de Miami para dar servicio especializado a clientes de EE. UU. y del resto del continente y agilizar así la logística del país. (Pikostore

Dos hitos marcaron el 2007: Pikolinos adquiere la marca Martinelli, otro gran referente en calzado español, por 3,5 millones de euros que se encontraba inmersa desde el 2006 en un proceso concursal (suspensión de pagos). Nace la fundación Juan Perán-Pikolinos para colaborar en diferentes proyectos sociales a nivel local, nacional e internacional. Dos años después, en 2008, Pikolinos apuesta por el e-commerce y lanza la primera tienda online de la marca.



En 2011 comienza el Proyecto Maasai, una colección especial que Pikolinos lanza en colaboración con la tribu Maasai en el que las mujeres ayudan en su creación mediante cuentas de colores cosidas a mano en Kenia y Tanzania que decoran la colección. El fin es apoyar la integración de la mujer Maasai; además parte del importe es revertido a ellas.

Con la apertura de su flagship (unas de las tiendas más importantes de Pikolinos) en Fuencarral en 2014, comienza la actualización para todas las tiendas Pikostore. El proyecto Pikostore se internacionaliza con la inauguración en 2015 de la primera tienda en Roma. Un años después, Juan Perán cede la presidencia de la empresa a su hijo Juan Manuel Perán, y convirtiéndose en vicepresidenta del Grupo Rosana Perán.

2017 fue el último año con cambios relevantes en la empresa, entre ellos la creación de PIKOLOG un nuevo Centro Logístico del que hablaremos más en detalle en los siguientes apartados.

3.2. RECURSOS Y CAPACIDADES

El objetivo de este apartado es identificar el potencial que tiene la empresa Pikolinos para establecer cuáles son sus ventajas competitivas mediante la valoración estratégica e identificación de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder. Para el análisis de esta parte debemos tener en cuenta unas premisas básicas: Las empresas son diferentes entre sí (heterogeneidad) y los recursos y capacidades no están a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones (imperfecta movilidad) (Guerras, y otros, 2012).

Antes de realizar el análisis debemos diferenciar el concepto de “recurso” y “capacidad”. Los recursos son un conjunto de factores o activos de los que dispone y controla la empresa, mientras que las capacidades son habilidades para llevar a cabo una actividad en concreto. Además, los recursos no crean valor por sí solos, deben combinarse y gestionarse para crear una capacidad.

Como recursos tangibles físicos destacamos las fábricas y las tiendas de la empresa. La principal fábrica o centro productivo de Pikolinos es Pikokaizen situada en Elche. En el centro se lleva a cabo todo el proceso de fabricación de calzado: cortado y rebajado, aparado, cosido a mano, montado y pulido a mano. Esta era la única fábrica que existía, toda la producción se realizaba en España. El volumen de ventas propició que la empresa exportase la fabricación, situándose en Marruecos y Asia otras dos fábricas adicionales. Actualmente existen en total 49 tiendas oficiales, de las cuales 29 se sitúan en España, mientras que el resto se encuentran en Europa, EE. UU y Japón. Además de estas tiendas oficiales, existen Outlets en España que además de vender Pikolinos también venden algunos modelos de Martinelli.

Para la elaboración de este calzado es necesaria la obtención de piel como materia prima, para ello Pikolinos dispone como otro recurso de la planta Pies Cuadrados. Esta planta es propiedad de Grupo Pikolinos desde 1994 situada en Alicante, y trabaja con piel de origen vacuno.

Como último recurso tangible físico a destacar, Pikolinos ha desarrollado en 2018 el centro de recepción de la producción acabada Pikolog, Este centro nació para dar respuesta al aumento de ventas y las necesidades del canal online, Pikostore y multimarca. Dispone de tres grandes áreas: recepción/entradas que gestiona todo lo relacionado con la recepción y ubicación de los productos; picking/salidas que engloba todas las tareas relacionadas con la preparación, envasado y envío de pedidos. Por último, una de las partes más importantes de la plataforma es la logística inversa/calidad donde se realizan exhaustivos controles de calidad. Existen procedimientos de trabajo para cada tarea, además de estar organizados mediante un ERP (Enterprise Resource Planning) y trazabilidad.

Para conocer cuáles son sus recursos tangibles financieros, hemos recabado una serie de datos del año 2017, y hemos observado en las cifras que la empresa dispone de más derechos de cobro (19.731.253€) que de deuda total (7.702.851€) obteniendo un ratio de cobertura de deuda positivo de 2,76% y un ROA positivo de 12,69%. Sus ingresos fueron de 110.941.301€ ese año frente a los 105.377.797€ del 2016. (Inforiesgos S.A.)

Pikolinos también dispone de una serie de recursos intangibles. Uno de los más destacables es la adquisición de la marca Martinelli en 2007.

La reputación de la misma marca puede considerarse un recurso a la hora de encontrar ventajas competitivas, ya que es una marca de prestigio, calidad y confort por su calzado de piel; esto es beneficioso a la hora de la venta de otros productos como bolsos y complementos (carteras, por ejemplo) ya que es del conocimiento del consumidor que todos estos productos están elaborados con los mismos materiales (cuero) que el calzado. Pikolinos conjuntamente ha adquirido una serie de certificaciones que ayudan a marcar la diferencia respecto sus competidoras: En 1998 la empresa consigue la certificación ISO 9001 y el diploma IQNet entregado por AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) cuya actividad contribuye a mejorar la competitividad y calidad de las empresas. Además, obtuvo la certificación ISO 14001 sobre Sistemas de Gestión Medioambiental por primera vez en 2003 y ratificada anualmente. Pikolinos obtiene la Eco etiqueta, concedida por la UE a la línea Amazonas de calzado ecológico. La RSC (Responsabilidad Social Corporativa) juega un importante papel en la reputación, por ello la marca creó la Fundación Juan Perán Pikolinos que se encarga de realizar proyectos de entidades sociales de índole social, fomento al progreso, deportivo y cultural, siendo los dos primeros a quienes se destina más del 80% de los fondos.

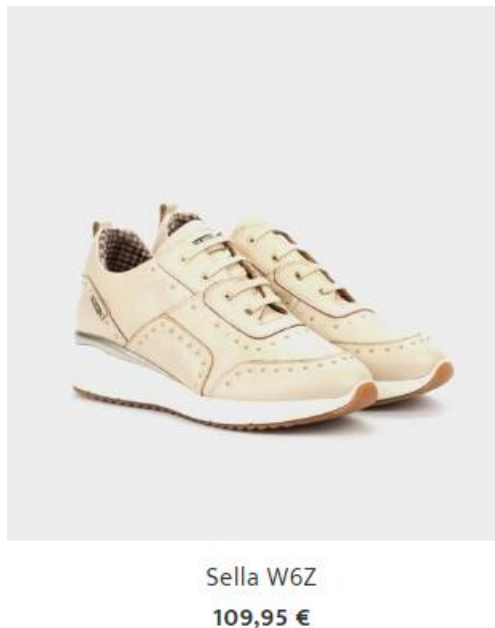
Las capacidades que identificamos de la empresa están ligadas al capital humano, el cuál hace posible los procesos de fabricación, almacenamiento y distribución dentro del proceso productivo. No obstante, también colaboran desde las Oficinas Centrales con otras actividades: Gestión, Marketing, Customer Experience, RRHH, TI y soporte. Como se comentó en el apartado anterior, también destacamos la capacidad de internacionalización y de comercialización. En este sentido, Pikolinos tiene tres canales para la venta del producto: Canal directo online, canal directo retail (tiendas Pikostore) y Canal wholesale (tiendas multimarca). Debemos tener también en cuenta la capacidad que tiene la empresa para comunicarse con el público mediante redes sociales (youtube, Instagram, twitter...).

Finalmente, destacar que Pikolinos desarrolló en 2018 el Plan Estratégico de Sistemas de información, que más tarde pasó a llamarse Pikosapiens. En él se abordaban temas como la omnicalidad y la transformación digital del negocio, lo cual supone una mejora en la capacidad tecnológica de la empresa.

3.3. POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

Para conocer el posicionamiento competitivo de Pikolinos, primero debemos analizar cuáles son las marcas con las que tiene una mayor competencia. Observando el mercado, los productos con las características más similares son los pertenecientes a las marcas Fluchos, Pitillos y Callaghan. Algunas de estas marcas trabajan con calzado de piel bordado a mano además de tener un diseño muy similar entre ellas. Vamos a analizar cada marca para encontrar las características principales que las diferencian.

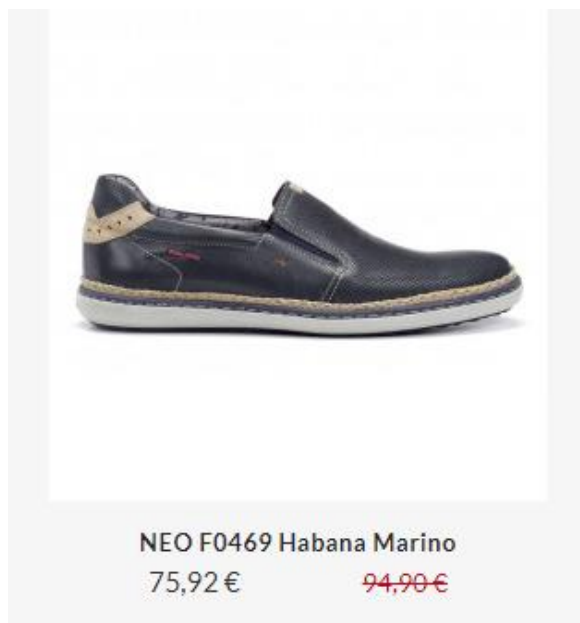
Pitillos es una marca cuyos orígenes se remontan a 1981 en la Rioja, cuyo producto inicial era el calzado de señora, pasando más a tarde a comercializar también con calzado de hombre. Con el paso de los años, Pitillos ha adquirido otras marcas: Blanco & Negro, Silvia Hernández y Ricardo Hernández. Pitillos trabaja con material termorregulador y le ofrece mayor comodidad y transpirabilidad. Este material además permite eliminar el olor y conservar el pie seco con el sistema de absorción del que dispone. Pitillos trabaja con pieles 90% italianas, y al igual que Pikolinos, la gran mayoría se trata de pieles vacunas (aunque también trabaja en menor medida con cabra y búfalo). Otra característica que les diferencia es que le otorgan una gran importancia al charol, elemento principal en su producción. Sus plantillas están elaboradas con tejidos absorbentes y con tratamiento anti-bacterias; adicionalmente disponen de sistemas de confort para prevenir la fatiga mediante un sistema de amortiguación. Actualmente el principal foco de sus ventas es España, no obstante, dispone de puntos de venta por las principales capitales europeas. Pitillos se encuentra en la novena posición en el ranking de empresas por facturación de calzado a nivel nacional (31.047.852€), y en la posición 43 en la Rioja.



Podemos observar que hay una gran diferencia entre los precios de ambas marcas (izquierda Pitillos derecha Pikolinos) teniendo un diseño muy similar; no obstante, el modelo de Pikolinos tiene más detalles en el calzado. Además, en las respectivas páginas web hemos observado que Pitillos dispone de menos modelos en general que Pikolinos.

Fluchos es una empresa familiar de calzado para hombre y mujer cuyo origen se encuentra en Arnedo (La Rioja, al igual que Pitillos) en 1960. Fluchos se especializó en la elaboración de zapatos para caballero cosidos a mano artesanalmente. En 1970 Fluchos lanzó su primera patente de zapatos cosidos a mano (Fluchos Artesanos). A finales de los 70 lanza una línea casual llamada Tiempo Libre. Los materiales con los que se elabora el calzado están basados en cueros naturales y suelas de goma. Estas

suelas disponen de una serie de sistemas que las diferencian del resto (Air System Fluchos, Shock Absorber y Air Confort System). A partir de 1994 comienzan a trabajar con pieles impermeables antihumedad que aíslan completamente el pie. En 1998 se crea la suela Solgrip que mejoró la adherencia en mojado, la resistencia a la hidrólisis y a la abrasión. En 2008 sacó su último modelo de impermeables que marcaría la diferencia con el resto de marcas, el OutDry. Una de las características más importantes de Fluchos es que la marca solo fabrica en España. Las suelas son fabricadas con Caucho 100% natural hecho en España, además de que el interior del zapato está forrado con piel natural. Por lo tanto, las principales diferencias que tiene Fluchos respecto de Pikolinos es que este dispone de una mayor gama de calzado especializado contra el agua y cuya fabricación se encuentra solo en España. Ambos calzados se elaboran artesanalmente (en Pikolinos si no son todos los modelos, son en su mayoría) con piel y tienen precios muy similares. Pikolinos dispone además de una amplia gama de complementos y accesorios, mientras que Fluchos solo tiene acceso a productos de limpieza básica, plantillas y calcetines. Fluchos se encuentra en el sexto lugar en el ranking de calzado por facturación (37.901.785€) y en la posición 33 en La Rioja, diez puestos por encima que Pitillos.



Callaghan surgió como parte del Grupo Hergar, cuyo fundador fue Basilia García Pérez-Aradro. Mientras que el Grupo Hergar nace en 1968, la marca Callaghan se origina en el 1987 en La Rioja. Siendo una marca destinada a la fabricación de calzado para hombre y mujer, la adquisición en 1991 de la marca Gorila creó un punto de inflexión, ya que al ser esta una marca de calzado infantil provocó que Callaghan también empezase a trabajar con este tipo de calzado. La característica que diferencia a la marca es la tecnología Callaghan Adaptation que permite la adaptación del pie al caminar mediante una suela especial con una anchura de entre 5 y 8 mm. Otras características importantes que ofrece la marca son que el producto está fabricado con pieles flexibles

y transpirables, y con materiales ligeros para que el calzado no sea excesivamente pesado. El Grupo Hergar se posiciona en el décimo lugar (uno por encima de pitillos) en el ranking de calzado por facturación (29.676.510€) y en la posición 47 en La Rioja, catorce puestos por encima de Fluchos. La principal diferencia de esta marca con Pikolinos es su suela que permite la máxima adaptación del pie; Pikolinos puede competir en este aspecto gracias a sus modelos Airgonomics que ofrecen una suela que dispone de unos muelles que amortiguan la pisada y reducen la actividad lumbar. No obstante, este es un modelo especial de Pikolinos y no todo su calzado dispone de esta tecnología, mientras que el calzado de Callaghan sí.



Concluimos por tanto que estas son las características principales que marcan una diferencia entre la competencia y Pikolinos: transpirabilidad del calzado y resistencia a los olores, disponibilidad de modelos de charol, plantillas elaboradas con tejidos absorbentes y tratamientos anti-bacterianos y diversidad de modelos resistentes al agua. Como pequeño inciso, remarcar que el eslogan utilizado por Pikolinos es “get comfy & smile”, es decir, “ponte cómodo y sonríe”. Con este eslogan la marca pretende diferenciarse ofreciendo un producto que haga feliz al consumidor mediante su comodidad.

Mientras Pikolinos apuesta por la fabricación externalizada (tribu Maasai y fabricas fuera de España), Fluchos y Pitillos apuestan por el “made in Spain”, un carácter más

exclusivo. Callaghan a su vez también apuesta por el proceso de internalización y resta importancia a la exclusividad de fabricar únicamente en España. Cada marca tiene su personalidad propia. Fluchos y Pitillos hacen hincapié en sus raíces, Pikolinos es caracterizada por su naturalidad, originalidad y solidaridad. En cambio, Callaghan se diferencia por su capacidad para la adaptación. Todas estas marcas comparten valores como la comodidad, elegancia y calidad. El tipo de consumidor de estas marcas tiene un nivel de renta medio-alto debido a los elevados precios. Callaghan y Pikolinos cuentan además con zapatos para niños y niñas, por lo que tienen un segmento de clientes más amplio que Fluchos y Pitillos. No obstante, hay una gran diferencia entre el número de líneas que ofrece Callaghan y Pikolinos en calzado infantil, siendo Callaghan muy superior. La apuesta por el calzado infantil consideramos que conlleva un riesgo elevado en este tipo de marcas que trabajan con materiales tan caros y costosos. Pikolinos con el tiempo ha reducido el número de modelos infantiles.

Como conclusión de este apartado, hemos elaborado una tabla comparativa recogiendo los principales datos de la marca y las redes sociales de las que dispone.

Tabla 4: Tabla comparativa principales marcas competidoras de Pikolinos

| | Pikolinos | Fluchos | Pitillos | Callaghan |
|---------------------------|-------------------|-------------------|----------------|----------------|
| Nivel de precios calzado | Min 89/Max 199,95 | Min 79,90/Max 145 | Min 55/Max 100 | Min 75/Max 180 |
| Venta online | SI | SI | SI | SI |
| Ranking por facturación | 2º | 6º | 9º | 10º |
| Venta de accesorios | SI | SI | NO | NO |
| Venta de calzado infantil | SI | NO | NO | SI |
| Redes sociales: | / | / | / | / |
| Facebook | SI | SI | SI | SI |
| Twitter | SI | SI | SI | SI |
| Instagram | SI | SI | SI | SI |
| Youtube | SI | SI | SI | NO |
| Google + | NO | SI | NO | NO |
| Pinterest | SI | NO | SI | NO |
| Linkedin | SI | SI | SI | SI |

Fuente: Elaboración propia

3.4. PLAN DE PRODUCTO

Una vez analizado los recursos, capacidades y competencia, vamos a detallar cuáles son los productos de la marca Pikolinos (junto a sus características) y que alternativas podemos ofrecer para mejorar la venta de este en la zona de Cantabria.

El principal producto de la marca es el calzado, siendo este elaborado con pieles naturales, es decir, con cuero. El cuero es un material que otorga mayor flexibilidad, adaptabilidad, es agradable al tacto y estéticamente luce atractivo para el consumidor. Esta es la característica más importante de la marca y lo que la hace tan especial ya que no todas las marcas de calzado trabajan sus productos enteramente con cuero. Estas son solo características físicas del producto, no obstante, hay rasgos del zapato que también lo hacen atractivo para su compra: el periodo de devolución del calzado es

de treinta días, la garantía por cualquier desperfecto dura dos años, la reputación e imagen de la marca son excelentes (fundación Juan Perán y colaboraciones con la tribu Maasai), dispone de una gran diversidad de modelos y variedad de gamas, colores (amplitud y longitud alta de la línea de calzado)... Estos rasgos compensan el alto precio del producto, ya que el material a la vez que el proceso de elaboración es complejo y costoso.

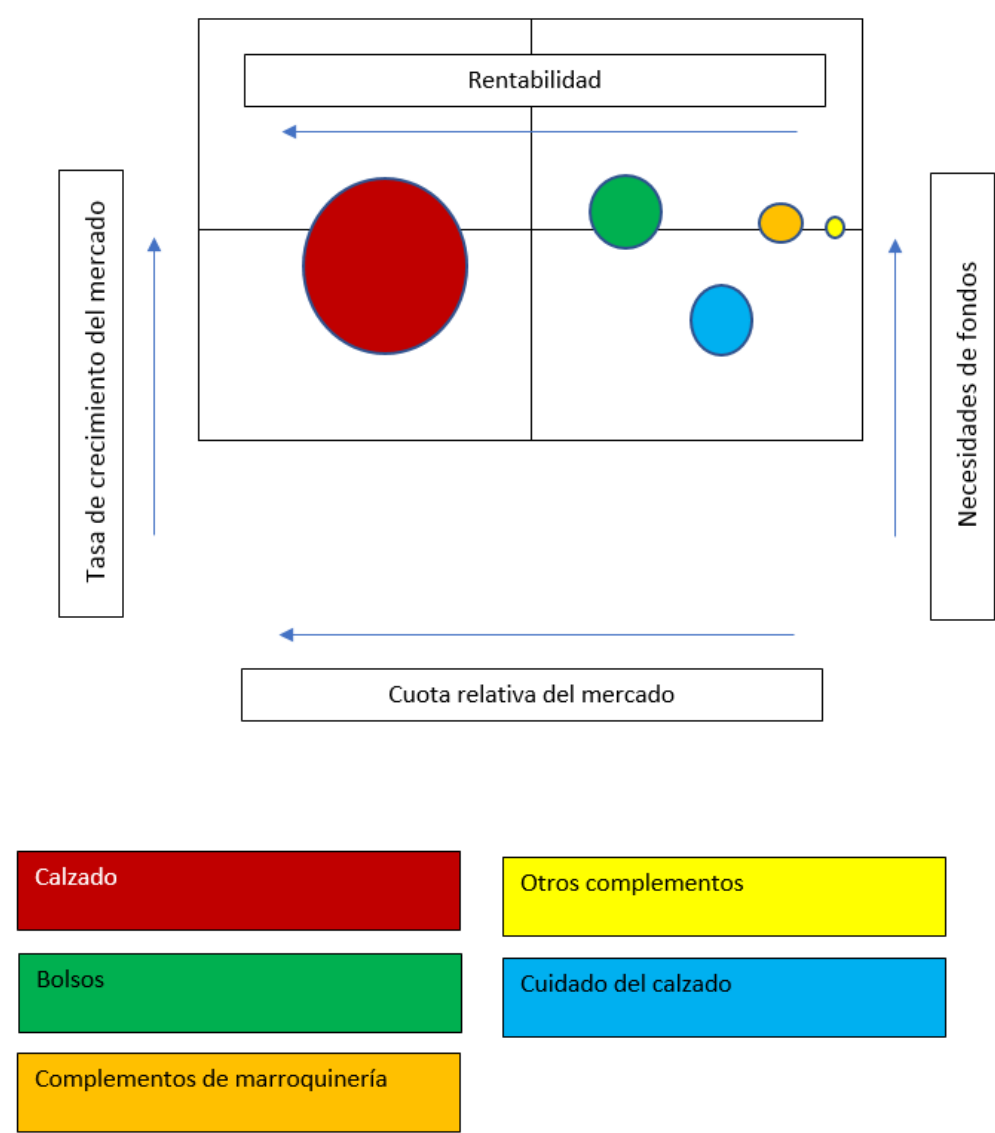
No obstante, la marca no solo comercializa calzado. Pikolinos ofrece una gama de complementos algunos elaborados con cuero al igual que el calzado y otros no. Los complementos fabricados con pieles son los siguientes: Carteras, bolsos, cinturones y pulseras. El resto de los complementos son calcetines y fulares, además de los productos de limpieza y cuidado del calzado: cremas, espuma para las suelas, esponjas, plantillas, alzas y cordones.

Para reflejar el efecto conjunto de los productos, desarrollaremos una matriz de crecimiento de participación (BCG) comparando la tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa de la empresa en el mercado de dicho producto. Dividiremos los productos en grupos: calzado, bolsos, complementos de marroquinería (carteras, pulseras y cinturones), otros complementos (fulares, calcetines) y cuidado del calzado (cremas, cordones...).

En primer lugar, tanto la moda como la marroquinería y el calzado son sectores maduros que llevan mucho tiempo en la industria, por lo que se dificulta su crecimiento. Por tanto, en primera instancia se colocarán los productos a la mitad de la matriz BCG; la diferencia si se sitúan arriba o abajo en la matriz la marcará la tendencia en los últimos años. En 2018 la relación entre las ventas de marroquinería y calzado fue indirecta. El sector de la marroquinería se incrementó respecto del 2018, mientras que el sector del calzado descendió (inexmoda, 2019). Además, considerando las carteras y los bolsos como bienes de lujo (debido a su alto precio), estos han sufrido un incremento de ventas del 3,4% (Europa Press, 2018). Respecto a la moda, según un estudio elaborado por EAE Business School, el gasto en prendas de vestir alcanzará los 23003 millones de euros en España en el año 2020, lo que representa una tasa acumulada de crecimiento anual del 2,3% (CESCE, 2018).

La cuota de mercado del calzado es alta, ya que como hemos comentado en apartados anteriores, Pikolinos es la segunda marca por facturación en España. En el resto de los productos la cuota de mercado es baja, ya que no son los principales productos de la marca. Como consecuencia surge la siguiente matriz BCG.

Gráfico 4: Matriz BCG Pikolinos



Fuente: Elaboración propia

El calzado es un producto vaca lechera con una rentabilidad alta y una necesidad de fondos media. Se sitúan con una posición fuerte en el mercado con expectativas de crecimiento lento. Genera más recursos de los que absorbe, por lo que parte de las ganancias del calzado pueden desviarse a otros productos más necesitados de financiación. En caso de destinar los recursos al mismo producto, podrían invertirse en I+D, investigación de mercados o incluso en mejoras del producto. Los bolsos, complementos de marroquinería y el resto de los complementos son productos dilema o interrogantes los cuales tienen una rentabilidad baja y unas necesidades de fondos altas. Entre estos tres conjuntos de productos habría que investigar cuáles son los que tienen más posibilidades de convertirse en productos estrella y, por tanto, destinar más recursos en ellos. Los bolsos tienen un mayor potencial, ya que están elaborados con los mismos materiales que el calzado lo que lo convierte en un producto de alta calidad y atractivo para los consumidores. Además, ninguna otra marca competidora ofrece bolsos o productos similares, por lo que estos se convierten en una ventaja competitiva para Pikolinos respecto al resto de las marcas. Los productos de limpieza debido a su poco atractivo de la industria y baja posición de la empresa se convierten en productos peso muerto. No generan recursos ni los absorben, situándose en equilibrio. Es el tipo de producto que la empresa debe decidir si eliminar o no. No obstante, es un conjunto de productos que son más vendidos incluso que los productos de marroquinería o textiles. Desde nuestro punto de vista, es un producto que no debería eliminarse, ya que al igual que pasa con los bolsos, Pikolinos ofrece una amplia gama de productos para el cuidado del calzado, otra estrategia no seguida por sus competidores. Asimismo, la crema, producto más vendido del conjunto, no tiene un alto coste ya que la elaboración del calzado es con la misma crema que se ofrece al cliente para el cuidado.

Haciendo alusión a apartados anteriores, encontramos que la principal desventaja de Pikolinos en sus productos respecto la competencia es la resistencia al agua y su transpirabilidad. Pikolinos para ello sacará en la colección invierno 2019 productos elaborados con Sympatex, una membrana compuesta por varias capas de tejido resistente al viento y al agua; y una línea de caballero elaborada con forro Dryalive que permite absorber el sudor, es termorregulador y muy resistente. La línea Sympatex podría ser la clave para mejorar las ventas en zonas húmedas del norte de España, por lo que debería introducirse un mayor número de estos modelos en esa zonas. Conjuntamente, merecería la pena realizar una investigación más exhaustiva de cuáles son los modelos más vendidos por municipios e intensificar la venta de estos.

No debemos olvidar que Pikolinos es propietaria de la marca Martinelli. Únicamente, modelos de Martinelli se venden en las grandes tiendas de Pikolinos, por tanto, en pequeñas tiendas como la que está ubicada en Santander, no disponen de estos. Una buena forma de mejorar la ventaja competitiva de la tienda sería introducir algún modelo de Martinelli aún a riesgo de perder exclusividad. Martinelli es una marca de renombre que puede dar un aire renovado y distinguido a la tienda.

Finalmente, hacer un pequeño inciso sobre la política de la empresa respecto a la entrada de modelos en función de la temporada. Los meses de temporada del calzado se aplica a nivel general para todos los países y comunidades donde opera Pikolinos. La temporada verano empieza en marzo y acaba en septiembre. Esto no es favorable en ciertas partes de España, principalmente en el norte. Muchos de los modelos que vienen en la temporada verano son sandalias, y aquí en Cantabria debido al clima no es posible vestir este tipo de calzado por lo que pierde atractivo. En el caso de Cantabria, la marca se beneficia más de la temporada invierno; por tanto, sería conveniente acortar la temporada verano en esta zona y alargar la de invierno. Esta política debería

modificarse tanto por el país como por comunidad autónoma en función del clima de la zona.

3.5. PLAN DE PRECIO

Dentro de este apartado analizaremos las estrategias de precios seguidas por la empresa y cómo podemos modificarlas para mejorar las ventas del producto.

Lo primero que debemos reseñar de Pikolinos es que sus precios son muy similares a los de sus competidores más cercanos (Fluchos, Pitillos y Callaghan). Pitillos dispone de los precios más bajos con una media de 80€, Callaghan los precios más altos con una media de 120€ (llegando a ser los precios más elevados de 180€) y Pikolinos y Fluchos con precios intermedios de 100€ de media. Cabe señalar que Fluchos y Pikolinos tienen los modelos más parecidos entre las marcas competidoras. La principal diferencia entre ambas marcas respecto los precios es que la mayoría de los modelos de Fluchos terminan su precio en 0,90 mientras que Pikolinos lo termina en 0,95 (Fluchos también dispone de precios redondeados al igual que Pikolinos). Esta es una estrategia de precios similares en situaciones competitivas que utiliza Fluchos, ya que Pikolinos no ha modificado su precio hasta 2019, cuyo cambio fue incrementar el precio en 5 céntimos. El precio impar emite una sensación de promoción, mientras que el par es sinónimo de calidad. Es una estrategia correcta aplicar el 0,95 en precios más elevados y con productos nuevos, mientras que el precio redondeado es óptimo utilizarlo en productos ya conocidos y precios más bajos.

Otra estrategia de precios seguida por Pikolinos son los descuentos aleatorios que ofrece los outlet en productos que están fuera de temporada. Estos descuentos van hasta el 40% y afectan al final del precio (terminando en 50, 40 y 30)

Una estrategia que podría ser útil a la hora de mejorar la venta de los productos con precios más bajos y menos ventas es la incorporación de precios paquete, es decir, ofrecer un conjunto de productos cuyo precio es inferior a la suma de precios individuales. Por ejemplo, juntar unos cuantos productos de limpieza en un mismo paquete, como la crema y la esponja que son los más vendidos, o productos de marroquinería como las carteras con textiles (fulares o calcetines). En Pikolinos hay modelos de calzado que disponen también de una línea con el mismo diseño en bolsos y carteras, por lo que podría ser una opción hacer un paquete con los productos. Una opción más segura para este ejemplo (productos con un nivel de precio más elevado), es la utilización de descuentos por cantidad, un precio para el producto básico y otro precio con descuento por cantidad o tipo de opción adicional.

Como ya hemos comentado en el apartado anterior, el clima en función de la zona puede afectar a la venta del producto. La temporada verano comienza en marzo y no es favorable para zonas con clima húmedo como Cantabria, por lo que una estrategia a seguir podría ser la discriminación de precios, concretamente descuentos en segundo mercado (por características geográficas). Modelos de sandalia al comienzo de la temporada podrían llevar un descuento en función de la localidad; en nuestro caso, sugerimos la implantación en Cantabria y en zonas colindantes.

3.6. PLAN DE DISTRIBUCIÓN

Actualmente, un plan de distribución tiene gran importancia para la empresa ya que permite generar economías de especialización y localización, la globalización de los mercados y la búsqueda de valores adicionales. Asimismo, puede crear utilidades de tiempo, lugar, forma, posesión e información. Por todos estos motivos, analizaremos cual es el plan que sigue Pikolinos, además de proponer una serie de sugerencias para mejorar el mismo.

Lo primero que debemos conocer sobre la distribución de Pikolinos es el tipo de estructura que tiene. Según su longitud afirmamos que dispone tanto de canales directos como de indirectos (corto). El canal indirecto corto está formado por las tiendas multimarca, en la que el producto va del fabricante (la propia marca), al detallista y por último al consumidor sin pasar por mayoristas. Esta distribución tiene una serie de ventajas e inconvenientes. Las ventajas son que dispone de mayor cobertura y flexibilidad a la vez que un coste menor, mientras que los inconvenientes son la pérdida de control en el proceso de venta, la acumulación de poder de los intermediarios y la aparición de conflictos. El canal directo lo forman las tiendas oficiales y el canal online. El mismo fabricante se encarga de hacer llegar al consumidor final el producto. Este tipo de canal ofrece una serie de ventajas como un mayor control del producto y un conocimiento directo del mercado. A su vez, conlleva inconvenientes como la pérdida de flexibilidad, la cobertura del mercado es limitada y son necesarias fuertes inversiones en infraestructuras.

Como no dispone de un número elevado de detallistas, y tampoco tiene un único detallista, se asegura que por su anchura es un canal selectivo. Las ventajas de las que dispone son la adquisición de una mayor cobertura de mercado y la de convertirse en una imagen de marca selecta. El mayor inconveniente es que la publicidad y promoción recae en el distribuidor.

Por último, vamos a analizar su grado de vinculación. En el caso de Pikolinos, el grado de vinculación se define en función de si son tiendas oficiales o multimarca. Las tiendas multimarca tienen un sistema vertical contractual, en el que la relación se mantiene mediante la firma de un contrato que establece las condiciones y el período de relación comercial. Confirmamos que es este tipo de sistema, ya que Pikolinos tiene una política que obliga a respetar los precios en temporada. Las ventajas de este sistema son la capacidad para ampliar las redes de distribución sin realizar grandes inversiones, y el reparto de riesgos; mientras que los inconvenientes son la falta de autoridad para resolver conflictos de intereses y la aparición de relaciones internas de dependencia. En el caso de las tiendas oficiales, se da un sistema vertical corporativo, ya que existe una propiedad única que dirige todo el sistema. Este sistema conlleva una serie de ventajas: obtención de economías (escala, experiencia y alcance), altera favorablemente la estructura del mercado (barreras de entrada) y evita problemas de aplicación de márgenes de beneficio. A su vez, también aparecen una serie de inconvenientes: Pérdida de flexibilidad ante cambios en el mercado, mayores costes fijos y problemas de gestión (dificultad organizativa).

Pikolinos como ya hemos comentado dispone de canal online. La página web tiene distintas interfaces (alguna repetida) en función del idioma. No obstante, hemos notado la falta de ciertos idiomas como por ejemplo del italiano, ofreciendo solo el español o el inglés; sería recomendable añadir los idiomas correspondientes. En estas interfaces se siente la falta de empatía, ya que, aunque son distintas en su gran mayoría, siempre

son utilizados modelos españoles; sería conveniente incrementar el grado de adaptación en la página web. Por otra parte, el pedido solo puede llegar a una tienda oficial de Pikolinos. Esto podría ser otro punto para mejorar.

El merchandising y gestión del punto de venta son dos factores a tener en cuenta en un plan de distribución. En nuestro caso hablaremos de la tienda oficial de Santander.

Pikolinos rota eventualmente la colocación del escaparate y del interior de la tienda. Se trata de un escaparate tradicional en el que aparecen calzado, bolsos y casualmente fulares (no muestran complementos). Generalmente están colocados en estanterías en una misma altura (aunque puede variar) bien iluminado. El problema que observamos es que es un escaparate básico, no muy llamativo y que presenta pocos productos. Lo ideal sería seguir la regla del tres y mostrar conjuntos de tres productos, en tres alturas acompañados de algún complemento y un fondo llamativo incrementando el número de productos mostrados en el escaparate. Los productos deben ir colocados de forma que el más deseado a vender se coloque la zona baja y media, colocando los productos menos deseados a los laterales y en la zona más alta. Además, sugerimos que el rótulo de la tienda tuviese algún tipo de iluminación para que sea más llamativo.

El interior de la tienda esta distribuido de forma que el calzado queda colocado de forma frontal alternando con la horizontal; además, siguen una colocación de izquierda a derecha por intensidad de color (más oscuro a la izquierda). Los bolsos y mochilas se colocan en las estanterías más altas de la tienda. Como no es el principal producto de la tienda, ni es tan deseado como el calzado, que esté en una zona tan elevada dificulta su percepción. Crear zonas calientes alrededor de la entrada para colocar estos artículos junto con los menos vendidos (carteras, calcetines...) podría mejorar la venta de estos. No obstante, no se debe descuidar la zona cercana a la caja, por lo que parte de los artículos menos vendidos deberían mantenerse próximos a esta (productos de impulso). Como última propuesta de mejora sugerimos el aumento de carteles que resalten los modelos ya mencionados en el plan de producto como el sympatex y los elaborados con el forro dryalive y otros modelos con características especiales (airgonomics).



3.7. PLAN DE COMUNICACIÓN

El plan de comunicación es el último apartado a analizar dentro del plan de marketing mix de Pikolinos. Observaremos cuáles son las estrategias seguidas por la marca y propondremos algunas sugerencias de mejora para aumentar la notoriedad de la misma.

a) Redes sociales

En primer lugar, cabe señalar que actualmente la empresa está siguiendo estrategias de aspiración (pull) para potenciar la comunicación hacia consumidores finales. Recientemente están empezando a utilizar con mayor frecuencia redes sociales, siendo las que tienen mayor actividad Instagram (la que dispone de mayor alcance) y Pinterest. Actualmente, su canal de youtube está en desuso, y en estos momentos es una de las redes con mayor influencia, además de ser una de las aplicaciones más utilizadas por el segmento más joven; por tanto, debería ser más utilizada. Así mismo, sería interesante aplicar el anuncio de televisión en esta plataforma como inicio para retomar su uso.

b) Marketing directo

Pikolinos ofrece a todos sus clientes registrarse en la página web. Los registrados tienen acceso únicamente al conocimiento de la salida de las rebajas con dos semanas de antelación. Consideramos que los clientes fieles a la marca son uno de los puntos más fuertes que tiene Pikolinos, por lo que se debería incentivar de alguna otra forma a este tipo de fidelidad, por ejemplo, ofreciendo descuentos aleatorios en ciertas épocas (cumpleaños, días festivos...) o realizando sorteos eventuales. Podría incluirse además un sistema de encuestas para conocer el grado de satisfacción y las sugerencias de los consumidores. Realizar una inversión en CRM (customer relationship management) mejoraría el grado de conocimiento de los consumidores actuales y potenciales.

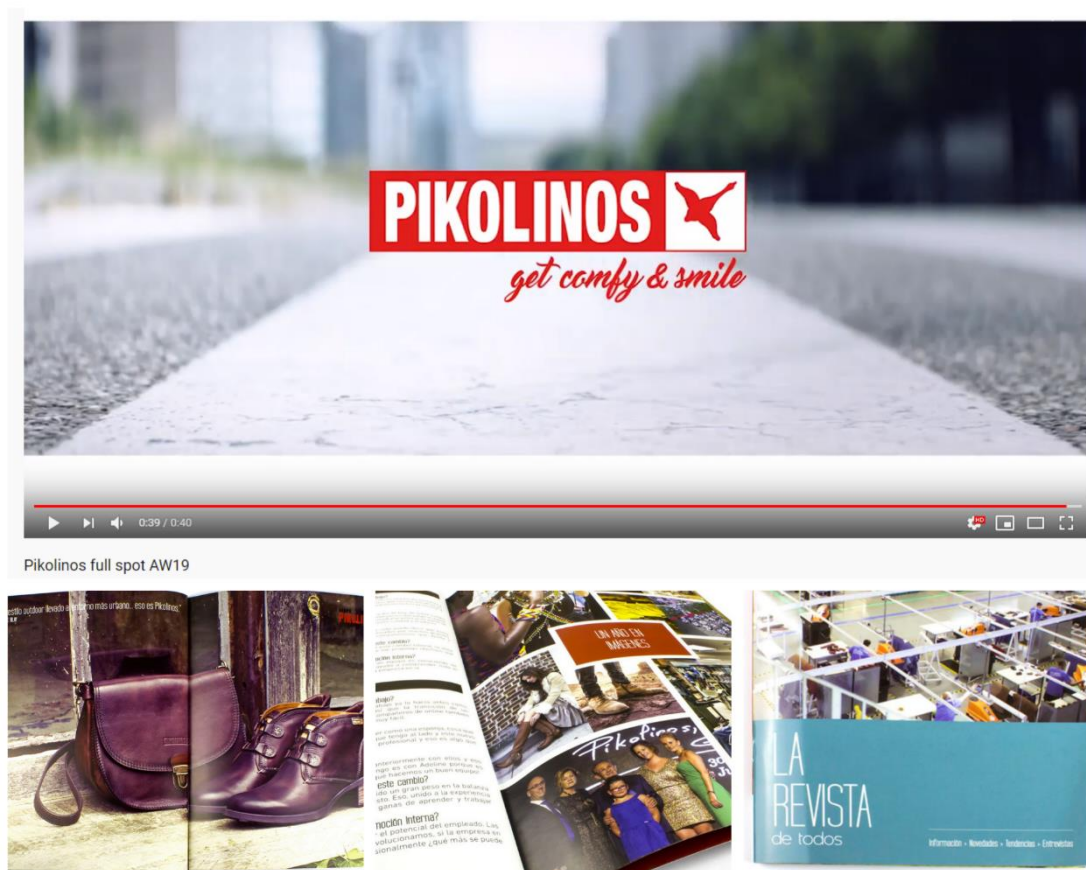
c) Relaciones públicas

Otra forma que utiliza la marca para darse a conocer es a través de sus proyectos de RSC. Todos ellos están englobados en la fundación Juan Perán Pikolinos, que abarca las áreas sociales, del progreso, deportivas y culturales. La fundación dispone de una página web propia, además de ser mencionada en la misma página web de Pikolinos y ser anunciada mediante folletos en tiendas oficiales.

d) Publicidad

La presencia en revistas de moda es el último recurso utilizado por la marca en su plan de comunicación. En ellas aparece el calzado junto a otras marcas anunciadas (Zara). Conjuntamente, Pikolinos emite anualmente una revista informativa con información sobre la marca, novedades, tendencias y entrevistas. La diversidad existente de revistas permite alcanzar cualquier segmento deseado, por lo que anunciarse en revistas más conocidas (no especializadas en moda) podría captar la atención de un mayor número de individuos, en especial al sector de los hombres.

Actualmente, la marca está transmitiendo anuncios a través de televisión y de redes sociales para aumentar su notoriedad.



Los anuncios de la radio tienen costes de producción reducidos y permite complementar otros canales utilizados, por lo que no supondría un gran gasto para la empresa, y por tanto es una opción viable.

Como ya hemos comentado anteriormente, uno de los problemas es que la marca no se conoce por parte del público joven. El cine puede ser una buena elección como medio publicitario, ya que el público que asiste suele ser joven, urbano, de clase alta y media, siendo estos últimos los principales consumidores de la marca. El público joven como ya hemos comentado es el que más utiliza las redes sociales y por tanto internet. Inversiones en publicidad de display como banners, ventanas emergentes, layers, etc, pueden incidir positivamente en el segmento más joven.

4. CONCLUSIONES

Para finalizar con este informe vamos a sacar una serie de conclusiones sobre la actuación de la empresa en el mercado y nuestras principales observaciones sobre las ideas de mejora del plan de marketing mix.

En primer lugar, Pikolinos es una empresa con experiencia en el mercado del calzado, cuyo producto le ha permitido convertirse en una de las mejores empresas del sector en España. Ante el claro estancamiento de este tipo de mercado, Pikolinos ha sabido actualizarse para hacer frente al resto de sus principales competidores al ofrecer un producto difícilmente imitable gracias a su amplia amplitud y longitud de las líneas y alta calidad. Estos últimos años, ha realizado constantes inversiones en los puntos que más

flaquea como la actuación en redes sociales y en publicidad, no obstante, existen ciertas áreas a mejorar como redes sociales en desuso y la escasa incisión en el segmento de hombres jóvenes.

Como ya hemos comentado, la zona de Cantabria sigue la misma política de ventas que el resto de las áreas en las que opera en la empresa. Se debería tener por tanto más en cuenta la temporada en relación con la zona en la que se va a operar, y la incisión en el calzado óptimo a vender, siendo este el calzado elaborado con Sympatex y forro Dryalive. En relación con la zona del norte, las tiendas deberían actualizarse. La colocación de los productos, haciendo un especial inciso en aquellos menos vendidos como los complementos, es fundamental a la hora de incrementar el número de ventas. Además, el escaparate debe ser más atractivo para aumentar el porcentaje de clientes potenciales.

Respecto a la competencia, la empresa está realizando un gran esfuerzo en mantenerse en una posición favorable siguiendo estrategias adecuadas actualizándose constantemente.

Por tanto, concluimos que Pikolinos es una empresa con una trayectoria exitosa que ha sabido renovarse con el tiempo, ofreciendo un buen producto y ampliándose a nivel global. Si sigue por este camino, puede convertirse en la mejor empresa en calzado español y adquirir un mejor posicionamiento a nivel global.

5. BIBLIOGRAFÍA

Barciela, F. 2017. elpais. [En línea] 28 de Abril de 2017.

https://elpais.com/economia/2017/04/28/actualidad/1493372827_977514.html.

CESCE. 2018. *Informe Sectorial CESCE 2018 Textil*. Madrid : CESCE, 2018.

Europa Press. 2018. ultimahora. [En línea] 11 de Junio de 2018.

<https://www.ultimahora.es/noticias/sociedad/2018/06/11/1006217/espana-pais-del-mundo-donde-mas-crecieron-ventas-articulos-lujo.html>.

Guerras, M. y Navas, J.E.. 2012. *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Cizur : Civitas, 2012.

inexmoda. 2019. *Informe del sector calzado y marroquinería marzo 2019*. Medellín : sectorial, 2019.

Inforiesgos S.A. infocif. [En línea] <http://www.infocif.es/ficha-empresa/pikolinos-intercontinental-sa>.

modaes. 2018. modaes. [En línea] 14 de Diciembre de 2018.

<https://www.modaes.es/entorno/la-moda-consolida-su-peso-en-la-economia-espanola-defiende-el-29-del-pib.html>.

Pikostore S.L.U. www.pikolinos.com. www.pikolinos.com. [En línea]

<https://www.pikolinos.com/es-es/universo#event-history-2009>.